



FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FATECS
CURSO: ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS
LINHA DE PESQUISA: GESTÃO DE PESSOAS
ÁREA: RECURSOS HUMANOS

CAROLINI PORTUGAL DOS SANTOS

MATRÍCULA Nº: 2090458/8

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO EM UMA FRANQUIA DE
FOTODEPILAÇÃO INTELIGENTE EM LUZIÂNIA-GO

Brasília

2013

CAROLINI PORTUGAL DOS SANTOS

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO EM UMA FRANQUIA DE
FOTODEPILAÇÃO INTELIGENTE**

Trabalho de Curso (TC) apresentado
como um dos requisitos para a conclusão
do curso Administração de Empresas do
UniCEUB – Centro Universitário de
Brasília.

Orientadora: Tatiane Regina Petrillo Pires
de Araujo

Brasília

2013

CAROLINI PORTUGAL DOS SANTOS

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO EM UMA FRANQUIA DE
FOTODEPILAÇÃO INTELIGENTE**

Trabalho de Curso (TC) apresentado
como um dos requisitos para a conclusão
do curso Administração de Empresas do
UniCEUB – Centro Universitário de
Brasília.

Orientadora: Tatiane Regina Petrillo Pires
de Araujo

Brasília, ____ de _____ de 20 ____.

Banca Examinadora

Prof. (a):

Orientador (a)

Prof. (a):

Examinador (a)

Prof. (a):

Examinador (a)

SUMÁRIO

RESUMO.....	5
INTRODUÇÃO.....	6
1.TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO.....	9
a.AS NOVAS CONJUNTURAS DO T&D.....	11
b.PROCESSO DE TREINAMENTO.....	14
c.AVALIAÇÃO DOS MÉTODOS DE T&D.....	17
2.MÉTODO.....	21
a.UNIDADE DE CASO.....	21
b.INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	23
c.PROCEDIMENTOS EMPÍRICOS.....	23
d.PROCEDIMENTOS ANALÍTICOS.....	24
3.DISCUSSÃO.....	25
4.CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	30
REFERÊNCIAS.....	31
APÊNDICE A - ENTREVISTA SOBRE T&D NA D’PIL.....	33
APÊNDICE B - ENTREVISTA SOBRE T&D NA D’PIL.....	34
APÊNDICE C - ENTREVISTA SOBRE T&D NA D’PIL.....	35
ANEXO A – EXEMPLO DE FORMULÁRIO BÁSICO DE AVALIAÇÃO.....	36

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

*¹Carolini Portugal Dos Santos

RESUMO

O artigo explora o tema Treinamento e Desenvolvimento em uma franquia de fotodepilação inteligente situada em Luziânia-GO. Para uma melhor compreensão do contexto, foi realizada como base a caracterização dessa franquia e de seus funcionários ativos. Foram apresentados, na sequência, o treinamento desenvolvido e executado por estes funcionários, geralmente voltado para que possam exercer a função de depiladores dentro da empresa a qual pertencem. O objetivo geral é analisar os métodos realizados para o treinamento dos funcionários para a aptidão do serviço prestado, construindo um estudo de caso da franquia modelo localizada em Luziânia - GO. Durante a pesquisa foi feito um estudo teórico sobre treinamento e desenvolvimento para que haja uma melhor familiaridade e entendimento do pesquisador e principalmente do leitor em relação ao estudo de caso. A teoria se fundamenta em três partes: conjuntura e desafios em T&D, processo de treinamento e avaliação dos métodos de T&D. Com base na teoria estudada e através de algumas visitas realizadas na franquia, foram efetuadas pesquisas no site da empresa, observações e entrevistas a fim de coletar dados que serviram como apoio para o estudo de caso, que se refere ao treinamento cumprido pela gestora em uma sede na cidade de São Paulo – SP e pelas funcionárias em outra sede na cidade de Goiânia – GO. Após a coleta dos dados foi possível identificar como é feito o treinamento dos funcionários que optam por trabalhar na área de depilação, os desafios que enfrentam, as competências que passam a possuir e a desenvolver, entre outros conhecimentos adquiridos durante o treinamento e o aprendizado granjeado com a rotina do dia a dia. O estudo de caso realizado evidencia a necessidade de trabalhar com T&D em gestão de pessoas dentro das empresas.

Palavras-chave: Estudo de caso. **TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO**. Gestão de **PESSOAS**. FRANQUIA.

¹ Graduanda do curso de Administração do Centro Universitário de Brasília - UniCeub, ex-estagiária do Banco de Brasília (BRB), trabalhou na recepção de uma academia em Sobradinho-DF, foi uma das sócias de uma pamonharia também situada em Sobradinho.

1. INTRODUÇÃO

A globalização é um processo que integra a sociedade, a economia, a política e a cultura de um país, fazendo com que exista uma ligação mundial entre elas. Isso impulsiona as transações financeiras, as expansões dos negócios, tudo com capital mais baixo por conta da facilidade de comunicação entre os países (ABBAD, 2002). Essa globalização faz com que as pessoas se comuniquem mais e, conseqüentemente, as empresas passem a exigir mais de seus funcionários. E o Treinamento e Desenvolvimento passam a ser cada vez mais rigoroso e necessário para que os empregados saibam com quem se trata (no caso de clientes), de que se trata (no caso dos procedimentos) e como se trata (como se realiza os procedimentos) e transpassem isso para o cliente de forma mais clara.

Pode-se dizer que a área de T&D já exista há milênios, desde a época das cavernas do qual os mais experientes sempre ensinavam os mais novos como caçar e seus modos de sobrevivência. Tempos depois, com um mundo que vive em constante modernização e tecnologia sempre inovadora, ou seja, em contínua globalização, faz-se necessária nas empresas o desenvolvimento de um treinamento eficaz que possa fazer com que a empresa cresça e venda seu produto com credibilidade (MOURÃO, 2008).

Em específico na área de serviços estéticos o T&D chega a ser um fator de suma importância, sobretudo na formação técnica, que, em geral, não está disponível em ambientes de formação fora da empresa. Com o avanço da tecnologia, nos serviços de depilação, criou-se um modo de demandas de formação técnica com luz pulsada, modo indolor, entre outros tipos de depilação. Dessa forma, foi feita uma pesquisa para que se explique como é feito o Treinamento e Desenvolvimento dos funcionários depiladores em uma franquia que atua na oferta de tais serviços.

Alguns especialistas na área de recursos humanos ponderam que o treinamento é uma forma de progredir na força de trabalho em cargos que dentro de uma empresa são ditos particulares (BORGES-ANDRADE, 2002). Na área de desenvolvimento, alguns autores dividem em duas partes: treinamento e educação. O treinamento denota habilitar a pessoa para determinado cargo, e educação

habilita a pessoa a se portar no ambiente interno e externo de trabalho (MOURÃO, 2002).

Esse estudo se faz necessário pela oportunidade de poder reconhecer na prática o que foi aprendido em sala de aula, isso aperfeiçoa uma visão mais nítida sobre a teoria captada, provocando a vontade dos acadêmicos e científicos em conhecer mais a fundo sobre T&D. Pode despertar o interesse no trabalho aplicado e gerencial, incitando a atenção dos empresários para o desejo de treinar e melhorar o desempenho dos seus funcionários. Além do mais, a pesquisa também é importante, pois faz com que a sociedade se interesse um pouco mais sobre os detalhes dos procedimentos realizados dentro de uma empresa, e conheçam de fato como é feito o Treinamento e o Desenvolvimento dos funcionários contratados e se estão realmente aptos à realização dos procedimentos.

Então, para que os valores dessa pesquisa se tornem compreensíveis, o trabalho foi realizado com o intuito de responder e esclarecer a seguinte problemática: “Como são realizados os processos de treinamento e desenvolvimento da equipe de uma franquia especializada em fotodepilação inteligente?”.

O objetivo geral da pesquisa consiste em analisar de que maneira é realizado os processos de treinamento dos funcionários para a aptidão do serviço prestado, construindo um estudo de caso da franquia modelo de Luziânia – GO.

Dentro do Objetivo geral, encontram-se os objetivos específicos que se particularizam em apresentar base teórica sobre Treinamento e Desenvolvimento, caracterizar a unidade de caso em suas condições em tempo presente, identificar as práticas realizadas pelos funcionários e se condizem com o treinamento realizado.

Os métodos do estudo de caso foram realizados com base em observações simples (VERGARA, 2005) e entrevistas semiestruturadas e entrevistas por pautas (GIL, 1999) para a construção da pesquisa que foi realizada.

A estrutura do artigo é definida pelo embasamento teórico no qual é descrito de forma detalhada três processos de T&D: conjuntura e desafios em T&D; metodologia de treinamento e avaliação dos métodos de T&D. Logo em seguida é descrita a unidade de caso e métodos de coletas de dados para a construção do

estudo de caso. E por fim, é realizada uma discussão pela qual se faz referência da descoberta da resposta do problema mencionado no projeto de pesquisa.

2. TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Segundo Bastos (2002) há uma questão muito importante que acrescenta no complexo de transformações que estão redefinindo o universo trabalhista, que é a questão da qualificação do trabalhador. A partir de então, se cria questões relacionadas às novas demandas de trabalhadores que atuam em determinados cenários, ou de como gerar competências para que o trabalhador saiba lidar em toda e qualquer situação, com os avanços da tecnologia, os modelos de gestão mais modernos, entre outras questões que abrangem o mundo do trabalho.

É interessante saber o que acontece em relação às mudanças organizacionais. Do mesmo lado estão sempre aqueles que defendem essas mudanças com muita dedicação, e normalmente são os acadêmicos e os grandes gestores, pois estes acreditam que é totalmente desejável, favorável e inevitável uma mudança dentro da empresa. Do lado oposto, sempre se encontram aqueles que pensam na mudança como um exagero e talvez até desnecessária, e normalmente desconfiam do êxito que ela pode proporcionar à empresa (GÍLIO, 2000).

Não se pode rejeitar o fato de que a mudança esteja sempre acontecendo no mundo de hoje. E jamais deixa de ser necessário evidenciar que as práticas inovadoras, tanto de gestão de pessoas quanto de gestão de produtos, dão qualificação imprescindível à organização, fazendo com que possua uma situação confortável perante o mercado. Entretanto, essas práticas devem estar em constante mudança, pois outras organizações imitam suas habilidades deixando atingir a homogeneidade, por isso é essencial que se busque novas alternativas para sempre determinar sua distinção perante as outras organizações (GÍLIO, 2000).

A mudança organizacional tem despertado a atenção de estudiosos de variadas áreas, que fazem debates com diversas previsões sobre os esclarecimentos de como esse fenômeno pode impactar em uma organização. Então, em relação a essas diversas definições, concluem-se as seguintes características (ARAÚJO, 2001; MOTTA, 1999; BRUNO-FARIA, 2003):

- Resposta a modificações ocorridas na organização, tanto no ambiente interno quanto no externo.

- Planejamento e maior controle do ambiente X transformações não planejadas que geram reações.
- Movimento da organização e deixá-la “estar” onde ela “gostaria de estar”, isso faz com que os componentes da organização se integrem dando estrutura tecnológica, organizacional, de pessoas, de cultura, política e várias outras.
- Os gestores percebem a mudança com mais facilidade e automaticamente a administração superior se compromete mais intensamente, isso faz reverberar no projeto da mudança a ser conquistada.
- Impactos incrementais e estruturais em partes da organização ou no todo dela, com concentração na mudança de comportamento, foco na modificação dos métodos e na apropriação do cenário, que demorariam mais tempo para que fossem incorporados.

O que está diretamente ligada aos métodos e processos de mudança é a inovação. Segundo Bruno-Faria (2003), independentemente da ideia inovadora ter sido criada originalmente ou de ter sido reproduzida de outros modelos, para se tornar uma inovação, ela deve ter como requisitos básicos , uma exequibilidade funcional viável. Três dos elementos principais referentes à inovação são: a criação, a operacionalização e a divulgação. Sendo a criação o primeiro passo, ocorre por iniciativas individuais ou em grupo, podendo ser realizada também com o escopo de um modelo de criação já existente de uma empresa suscetível a imitações. O segundo passo é observar se a invenção possui viabilidade operacional, e o terceiro passo é a divulgação dos métodos e processos e dos produtos inovadores para outros enquadramentos organizacionais (KANTER, KAO E WIERSEMA, 1998, apud BRUNO-FARIA, 2003).

Considera-se inovação o resultado da execução dos processos, métodos e ideias individuais e/ou em grupo, que também podem ser usadas novas tecnologias, novos produtos ou novos outros componentes para melhor efeito da inovação, sendo reconhecida como valiosa para a organização para que se atinja seus objetivos finais (BRUNO-FARIA, 2003).

Um ambiente aberto a ideias novas, a inovações e ao incentivo a criatividade na maioria das vezes são considerados de grande importância dentro do ambiente

organizacional, proporcionando um clima agradável entre os trabalhadores e um crescimento da organização voltado à aprendizagem constante (GONDIM, 2003).

Quando uma empresa trabalha com inovações ou traz algo inovador ao mercado é imprescindível que haja um trabalho que possa treinar o funcionário a entender como funciona e aprender o manuseio de tal forma que possa trabalhar com qualidade e vender bem o produto, além de desenvolver suas habilidades. A T&D pode minimizar os erros e fazer com que o funcionário mostre ao cliente o valor agregado ao produto, convencendo o próprio cliente que faça seu uso (GÍLIO, 2000).

Três estudiosos (APPELBAUM, 1994; BATT, 1994; OSTERMAN, 1998, apud ABBAD, 1999) realizaram uma pesquisa sobre a implementação do exercício de gestão de produção no meio organizacional americano e eles concluíram que houve uma enorme propagação dessas práticas, primeiramente porque contribuíram para a realização dos objetivos finais das organizações, tanto no que se diz respeito à lucratividade quanto ao que se refere à produtividade. Porém, os pesquisadores fizeram uma observação importante, que o estudo realizado não aponta quais das práticas usadas no ambiente organizacional estão diretamente ligadas ao êxito para que se alcançassem os resultados finais.

A. As novas conjunturas do T&D

A pesquisa de Appelbaum e Batt (1994, apud ABBAD, 1999) trouxe como foco principal o emprego do treinamento formal para a implementação das novas práticas de gestão de produção. Através da amostra da coleta de dados que foi realizada nas empresas pesquisadas durante o tempo determinado da investigação, as autoras chegaram a conclusão que as empresas americanas possuem pouco investimento em T&D e as que são líderes de mercado possuem um investimento maior. O curioso é refletir sobre o interesse dos gestores em mudar e o conhecimento deles de que T&D é totalmente interligado aos processos de mudança e mesmo assim o investimento é pequeno.

Foi feita uma cópia da pesquisa no Brasil (da que foi realizada nos Estados Unidos por Appelbaum, Batt e Osterman) e depois foi analisada em uma universidade no Reino Unido que buscou também estudar os impactos que a

implementação de práticas inovadoras causou no contexto organizacional brasileiro. No cenário organizacional brasileiro, os resultados do uso das práticas foram reconhecidos positivamente, o que proporcionou o interesse dos gestores em manter a continuidade e intensificar o uso das práticas de gestão inovadoras durante os próximos anos (BORGES-ANDRADE, 1996).

Borges-Andrade e Abbad (1996) colocam em destaque o fato de que as organizações em geral, desde décadas passadas até os dias de hoje, ao longo dos anos, passaram a possuir mais interesse em buscar oportunidades de conhecimento e aprendizagem aos colaboradores das empresas, o que demonstra um comportamento voltado ao treinamento, desenvolvimento e educação dos funcionários. Uma das circunstâncias mais importantes relacionada ao treinamento é que ele está tradicionalmente ligado ao modo de identificar e superar algum tipo de deficiência no desempenho do colaborador, que o preparam para novas funções e o ajudam a se adaptar as novas tecnologias dentro do local de trabalho.

É importante fazer um destaque sobre a relação próxima entre T&D e o trabalho desempenhado, pois é através de ações, como as de T&D, que as capacidades motoras, de conhecimento e de afeição e as competências se desenvolvem, oferecendo êxito no trabalho realizado pelo indivíduo e tornando-o sempre competente no desempenho de tal exercício (BORGES-ANDRADE, 2002).

A dinâmica estrutural das organizações tem sido um tema pertinente em várias pesquisas nos últimos anos. E essas pesquisas, realizadas juntamente com ensaios teóricos, estudam as mudanças ocorridas no meio empresarial e as tecnologias gerenciais que estão sendo usadas para que situações embaraçosas sejam cada vez menos duradouras. É normal que as organizações tentem identificar qual é o melhor modelo de gestão, o mais eficaz, para aplicar em sua empresa, e procurar alguma fonte que possui vantagem competitiva e formas de propor o crescimento organizacional. Dentre as vantagens competitivas pode-se destacar a criação e o desenvolvimento de competências dos funcionários das organizações (FREITAS, 2002).

A T&D, além de treinar e desenvolver as habilidades o trabalho dos funcionários em determinados trabalhos ou cargos, possui também a capacidade de

criar e desenvolver competências que fazem o funcionário exercer seu trabalho com maior qualidade e desenvoltura (FREITAS, 2002).

Antigamente, por volta do século XV, a palavra “competência” era um termo que fazia parte, essencialmente, da linguagem jurídica. Era somente atribuída em respeito à faculdade de alguém ou para julgamento e apreciação de determinadas questões de alguma instituição. Com o passar do tempo, socialmente, essa expressão passou a designar pessoas com a capacidade de se pronunciar sobre certos assuntos, tempos mais tarde passou a qualificar indivíduos que realizam determinado trabalho, logo, também, passou-se a utilizar a expressão “competência organizacional” (ISAMBERT-JAMATI, 1997 apud FREITAS, 2002).

As competências dos indivíduos reúnem valores tanto à organização quanto aos indivíduos, valores estes que são econômicos e sociais. Isso ocorre na medida em que os mesmos indivíduos conseguem contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais e passam a possuir reconhecimento de capacidade de determinada pessoa ao cargo. Além disso, os gestores, mesmo sem intenção, investem em educação corporativa (BRANDÃO, 2001; GUIMARÃES, 2001; ZARIFIAN, 1999).

A seguir, será feita uma descrição, em tópicos, sobre o crescimento de educação corporativa, no qual as trilhas de aprendizagem são usadas para desenvolver competências profissionais, e serve como estratégia de promoção. Irá ressaltar as ações de T&D e as estratégias da organização ligadas ao negócio empresarial (BRANDÃO, 2001; FREITAS, 2002).

Para melhor desenvolver as estratégias de T&D, através do conceito de trilhas de aprendizagem, é essencial que sejam implementadas várias ações na organização, entre elas salientam-se (BORGES-ANDRADE, 1996):

- Determinar e tornar público um norte para a organização: missão, visão, valores e suas estratégias de como atuar.
- Identificar quais são as competências mais importantes que a organização necessita desenvolver.
- Identificar e publicar as competências que cada setor profissional precisa colocar em desenvolvimento para que se mantenha a competitividade no mercado organizacional.

- Particularizar e espalhar modelos de desempenho que devem ser exigidos dos profissionais (desempenho de capacidade ou competente).
- Identificar e publicar requisitos de capacitação (formação acadêmica, experiência e variadas competências de acordo com o cargo) para contratação de profissionais.
- Buscar identificar nos ambientes, tanto interno quanto externo, componentes de aprendizagem para o crescimento e desenvolvimento das competências profissionais importantes para a organização.
- Publicar os componentes de aprendizagem para desenvolver competências. Cada componente deve ser explicado sobre o tipo de competência que desenvolve e o que espera do crescimento no desempenho do profissional.
- Criar estímulos para que cada profissional desenvolva suas próprias trilhas de aprendizagem tendo apoio financeiro, social e da organização.
- Valorizar e demonstrar reconhecimento dos profissionais que procuram crescimento no desempenho profissional e nas suas aprendizagens.

Após a descrição sobre os novos cenários de T&D a respeito de buscar oportunidades e aprendizagem aos colaboradores criando e desenvolvendo competências é importante que seja entendido que antes da execução de T&D deve haver uma avaliação das necessidades de se proceder com o treinamento e as soluções que devem ser estudadas e desenhadas como um meio para resolver os problemas das empresas. Logo após a avaliação de necessidades, o treinamento, poderá ser executado (BLOOM, 1979).

B. Processo de treinamento

Todo treinamento a ser feito em uma organização deve ter um começo, um meio e um fim. A partir desta premissa o treinamento conterá sequências que será necessário segui-las, de modo que todos os envolvidos saibam onde estão, o que fazem, em qual momento estão e também para que as ações feitas não se atropelem deixando tudo muito confuso (DANTAS, 2004).

A metodologia de treinamento é dividida em 5 etapas, que são: Identificação do Problema, Diagnóstico, Planejamento, Ação e Avaliação. Como descritas a seguir (DANTAS, 2004):

I. Identificação das necessidades de treinamento

Consiste em identificar as causas e os motivos pelos quais haja a necessidade de treinamento dentro de uma empresa. Em caso de inovações, o treinamento se faz necessário para o melhor manuseio dos equipamentos ou dos processos, tornando o trabalho mais qualitativo e menos perigoso (quando se trata de intervenção em pessoas ou animais). E em outros casos, serve para o aprendizado geral dos funcionários sobre o que a empresa vende (DANTAS, 2004).

II. Diagnóstico

O diagnóstico é feito a partir dos métodos que foram utilizados para coleta dos dados que delimitam as necessidades, dando-as forma, nexos e contextualização. Quando as necessidades se formam e em suas dimensões é transparecido o porquê do seu surgimento, é nesse momento que o diagnóstico é formado (DANTAS, 2004).

III. Planejamento

No planejamento são escolhidas as ações, prioridades, objetivos e metas mais viáveis e adequadas para o cumprimento das tarefas que serão executadas para identificar as soluções para as necessidades diagnosticadas (DANTAS, 2004).

IV. Ações

Na etapa das ações deverão ser descritas todos os métodos e técnicas que serão aplicados no modelo de treinamento que deverá estar explícito na etapa de planejamento quando o treinamento for realizado. Nesta etapa podem ser criados serviços especializados e métodos que também são muito conhecidos como ensino-aprendizagem (DANTAS, 2004).

Para a operacionalização do treinamento podem ser sugeridas as seguintes questões abaixo descritas (DANTAS, 2004):

a) Metodologia do Treinamento

- Integração ou Relações Humanas: grupos para desenvolvimentos de jogos, sensibilização e discussão de situações.
- Relações públicas: ordens programadas, dramatizações e dinâmicas individuais e em grupo.
- Conteúdos técnicos: dramatizações, estudos de caso, dinâmicas, treinamento em serviço.
- Retorno ao Trabalho: algum método estruturado para o trabalho em grupo, para que levantem sugestões dos funcionários.

b) Treinadores/Instrutores

São os que irão mostrar os caminhos mais certos observando todo o treinamento, dando as opiniões necessárias, alertando os funcionários às coisas não percebidas, mostrando conceitos desconhecidos pelos funcionários e explicando alguns pontos importantes e necessários (DANTAS, 2004).

c) Carga Horária

A carga horária diz respeito ao tempo de treinamento, sua duração, ou seja, a quantidade de dias por semana ou por mês e a quantidade de horas diárias (DANTAS, 2004).

d) Intensividade/ Extensividade

Segundo Dantas (2004), um treinamento intensivo é feito de forma que o horário seja integral. Já extensivo é dividido por período ou por horas, sendo importante que o treinamento não possa ser inferior a 2 horas diárias.

e) Formação de Turmas

Pode ser feito tanto turmas heterogenias (pessoas que atendem os clientes diretamente: recepcionistas, depiladores, entre outras.) como turmas homogenias, ou seja, realizam o mesmo tipo de serviço (exemplo: somente recepcionistas ou somente depiladores).

V. Avaliação

Para obter um feed back assertivo do treinamento decorrido é necessário que se tenha um esquema previsto de avaliação de resultados, que poderá se dar de tais formas apresentadas abaixo (DANTAS, 2004):

- Os funcionários se autoavaliar pelo menos uma vez por semana depois do término do treinamento.
- Os supervisores ou chefes avaliem os procedimentos realizados pelos funcionários de forma quantitativa, comparando o antes e o depois do treinamento sobre as falhas, reclamações e etc.
- Avaliação através de reuniões periódicas sobre o desempenho dos funcionários.
- Avaliação por meio de opiniões de clientes dadas em um formulário sistemático pré-organizado.

Existem vários exemplos de formulários básicos de avaliação², porém podem ser feitos outros formulários mais complexos, com mais especificações e detalhes de acordo com a preferência de quem o cria.

a) Capacitação e Disposição

Muitas vezes acontece, ao fim do treinamento, o próprio não trazer bons resultados, quanto a isso, deve ser avaliado alguns aspectos relacionados a motivação, instalações inadequadas, segurança e etc (DANTAS, 2004).

Se algum problema estiver bloqueando o desempenho dos funcionários, mesmo após o término do treinamento, deverá ser tratado com urgência, caso contrário, terá funcionários capacitados, porém, sem disposição alguma para trabalhar (DANTAS, 2004).

C. Avaliação dos métodos de T&D

Hamblin (1978) criou um modelo que busca explicar a avaliação do treinamento em cinco distintos níveis, que dão ênfase aos impactos causados pelo treinamento dependendo dos objetivos que o curso propõe. Segundo ele os níveis são:

² Exemplo de formulário básico de avaliação em anexo.

- Reação: caracteriza-se por demonstrar através de atitudes, o que os treinados pensam sobre o treinamento em si e se estão satisfeitos ou não.
- Aprendizagem: por meio de indicadores, os treinados são avaliados em relação ao conhecimento do conteúdo adquirido, comparando o antes e o depois e observando se os objetivos foram atingidos.
- Comportamento no cargo: avalia os treinados no ambiente de trabalho, observando o desempenho antes e depois do treinamento e se houve troca de conteúdo entre eles no contexto de trabalho.
- Organização: é avaliado o funcionamento da organização, principalmente se nela tiver ocorrido algum tipo de mudança por conta do treinamento.
- Valor final: avalia, preza o foco na produção (o que foi feito e quanto foi feito no período), ou algum serviço prestado pela organização, e se faz uma comparação entre os custos do treinamento e os benefícios que acarretou para a organização.

A avaliação das ações realizadas para T&D tem como finalidade identificar os componentes que foram levados em consideração pelos avaliadores, como, por exemplo, instrumentos utilizados para medida, algumas fontes ou meios de estratégia usados para coleta e análise dos indícios, entre outras circunstâncias de metodologia avaliativa (ABBAD, 2000).

Gama (2000) cita três tipos de medidas de avaliação: de Apoio, de Procedimentos Instrucionais e de Processos.

A medida de avaliação Apoio diz respeito ao conceito abrangente dos ambientes internos e externos em relação à organização. É uma medida rígida que pode se manifestar afetando os sistemas e o método das ações de T&D, desde a avaliação, que é feita para detectar necessidades, até a avaliação para análise de resultados. Essa medida de avaliação pode ser considerada como base para a organização, suporte que transfere treinamentos e um apoio à aprendizagem (GAMA, 2000).

Já os Procedimentos Instrucionais são explicados como as ações de T&D propriamente ditas, ou seja, para melhor entendimento, é um Modelo de Avaliação Composto e Aditivo conhecido também como o MAIS. Com a finalidade de fazer com que o treinado atinja os objetivos instrucionais, deve estar sempre se referindo as operações, todas as ocorrências e, na íntegra, as estratégias instrucionais

utilizadas durante o treinamento. As características dos procedimentos instrucionais são: a amostragem dos objetivos do treinamento aos treinados, em seguida a exposição do conteúdo, destinação de um determinado período para exercícios práticos e teóricos, explicação do tipo e a origem do *feedback* ao treinando, oferecer materiais adequados, recursos e meios usados durante o treinamento, qualidade durante as apresentações, instruções orais, aulas com exposições, entre outras (GAMA, 2000).

E por fim, os Processos que se referem a resultados obtidos durante o treinamento transparecidos pelos comportamentos dos participantes, aos métodos de aprendizagem e aos outros efeitos relacionados à competência. Essas mudanças percebidas nos participantes se dão pelo fato de obterem ocasiões para exercícios práticos, tempo para estudo, *feedback* sobre erros e acertos, testes realizados, faltas, manifestações de satisfação e insatisfação, interação entre todos os envolvidos, aprendizagem de perdas ou desperdícios, etc. (GAMA, 2000).

Segundo GAMA (2000), as etapas para que sejam escolhidas medidas de avaliação de T&D são:

- 1) Determinar as construções mentais do interesse de cada um de acordo com algum modelo.
- 2) Fazer listagem de indicadores de avaliação.
- 3) Detectar e separar instrumentos para medição.
- 4) Organizar e legitimar instrumentos.
- 5) Escolher fontes de informação e meios para proceder a avaliação.
- 6) Escolher avaliadores.
- 7) Determinar o processo de coleta de dados e informações.
- 8) Determinar processos de como analisar os dados coletados.
- 9) Montar a estrutura do relatório final e *feedback*.

Para decidir o que medir deve-se analisar os objetivos que deseja alcançar para o procedimento de aprendizagem, que algumas organizações podem ou não descrever no planejamento de instrução do curso. Na maior parte dos casos o foco de medida está diretamente ligado ao comportamento do participante, no entanto, em outros casos, o comportamento pode ser deduzido a partir dos objetivos descritos. Quando os objetivos são descritos anteriormente, geralmente estão por

ordem de nível já especificados para o planejamento instrucional, entretanto, é rigorosamente detalhado para que a avaliação seja de forte impacto no cargo. Neste caso específico, é interessante que se eliminem os objetivos que são severamente instrucionais. Normalmente, este tipo de detalhe trata mais sobre os exercícios didáticos e atrapalha a avaliação do desempenho no exercício do trabalho. Além dessas análises, as justificativas utilizadas para implementar o curso ou a detecção das necessidades de T&D, podem auxiliar na criação dos objetivos (PILATI, 2005).

3. MÉTODO

O presente artigo é uma pesquisa descritiva que se denomina crucialmente por caracterizar determinada população, eventos, acontecimentos ou relacionar variáveis de forma que alguns pesquisadores geralmente produzem tendo como preocupação com a execução prática. Esse tipo de pesquisa é mais demanda por empresas e organizações, como por exemplo, as empresas comerciais, que é o caso aplicado (GIL, 1999).

O objetivo da pesquisa descritiva é fazer um levantamento das informações sobre o tema, que é a causa do objeto de estudo (MICHEL, 2005).

A pesquisa a ser realizada é de cunho qualitativo, ou seja, não faz nenhuma comprovação numérica ou estatística como a quantitativa, porém, convence por meio de experimentos empíricos e uma análise mais detalhada, que abrange tudo a cerca do assunto em questão através de argumentações lógicas de ideias e fatos. Diferentemente da pesquisa quantitativa, o pesquisador do assunto faz suas participações, compreende e interpreta o objeto de pesquisa (MICHEL, 2005).

Por se tratar de um estudo de caso, Segundo Roesch (1999) existem certos aspectos que podem caracterizá-lo que indicam exatamente o caráter do que será pesquisado mais adiante. São eles: estuda com profundidade o contexto do assunto, adéqua-se com especialidade os estudos dos processos e faz uma pesquisa do fenômeno com vista para diversos ângulos. O estudo de caso procura investigar o contexto atual de realidade da empresa em análise (YIN, 1994, apud ROESCH, 1999).

a. Unidade de caso³

A Empresa em questão foi a primeira a trazer para o Brasil a tecnologia IPL (Luz Intensa Pulsada), que revolucionou o mercado de depilação. Depois disso, seguiu inovando: expandiu seu portfólio e passou a oferecer, além da fotodepilação, métodos para redução de manchas e acne, rejuvenescimento cutâneo e perda de medidas. Com 468 unidades espalhadas pelo país e 32 franquias distribuídas entre

³ As informações abaixo citadas do tópico de unidade de caso, até o parágrafo sobre missão e visão, foram respeitosamente retiradas do site <http://www.dpilbrasil.com.br/> (2013).

Venezuela, México, Itália e Alemanha, ocupa hoje a primeira posição em centros de fotodepilação e fototerapias no Brasil. Mas as conquistas não param por aí: o negócio está em constante evolução, sempre pesquisando o que há de mais moderno, seguro e eficaz no setor mundial de tecnologia estética e trabalhando para proporcionar o melhor atendimento e custo-benefício aos seus clientes.

Essa Empresa valoriza e apoia a contínua formação de sua equipe, oferecendo treinamentos e estudos avançados sobre os métodos utilizados na realização de todos os tratamentos estéticos disponíveis nas franquias.

O Centro de Formação desse empreendimento foi desenvolvido para capacitar novos franqueados e atualizar o conhecimento daqueles que já fazem parte da rede. A estrutura do local conta com três salas destinadas a aulas práticas e um auditório equipado com recursos audiovisuais, reservado para aulas teóricas.

A Companhia trabalha com equipamentos de última geração, com cadastro na ANVISA (Agência Nacional de Vigilância Sanitária), certificação de qualidade do Inmetro e CE (Certificado Europeu).

Sua missão se dá através da prática de preços justos, possibilitando o acesso de todas as pessoas a tratamentos estéticos modernos, seguros e eficazes. E a visão é ser reconhecida mundialmente como uma empresa inovadora, que trabalha para possibilitar o acesso de todas as pessoas a tratamentos estéticos de qualidade.

A empresa de fotodepilação inteligente selecionada possui várias franquias espalhadas por todo o Brasil, e uma delas, situada em Luziânia - GO, será usada como modelo para o estudo de caso que foi realizado na pesquisa adiante.

Como muitas empresas, o dono realiza um recrutamento e seleção para que sejam escolhidos os funcionários mais aptos para o serviço. Após esse recrutamento os funcionários, juntamente com o dono, fazem uma viagem à cidade de São Paulo - SP (lugar onde se localiza a sede de todas as franquias), ou em uma sede em Goiânia - GO, a fim de que seja realizado o treinamento para que se adquira cognição sobre todos os processos praticados durante a fotodepilação inteligente com luz pulsada.

Desde o ano de 2012, a franquia modelo possui três funcionários, sendo um deles o dono (e depilador), um recepcionista (também depilador) e outro depilador, porém, todos fizeram o treinamento para que qualquer um se encontre apto aos procedimentos de depilação. Ainda é uma franquia iniciante que possui apenas um ano e quatro meses de funcionamento, fazendo com que se obtenha uma carteira de mais ou menos 400 clientes, sendo 300 clientes ativos.

b. Instrumentos de coleta de dados

Para a realização da coleta de dados foram realizados roteiros de entrevistas por pautas com dois funcionários da franquia e uma entrevista semi-estruturada com o gestor da franquia. A entrevista por pautas possui aproximadamente 12 perguntas que, formuladas previamente, guiou os funcionários a responderem pontos de maior interesse do pesquisador. A entrevista foi gravada e depois reformulada de maneira estruturada no papel. Já a entrevista semi-estruturada conta com 14 perguntas (GIL, 1999). Os roteiros das entrevistas foram dispostos no apêndice.

Observação simples também foi utilizada como um instrumento de coleta, sendo que o pesquisador fica alheio às atividades observando de forma espontânea os acontecimentos do momento (VERGARA, 2005). Foi realizada no dia a dia de trabalho dos funcionários que estavam cientes da observação praticada pelo pesquisador o qual assistia as tarefas realizadas por eles. A observação teve duração de um mês e 13 dias. Constata-se também que o pesquisador possui um grau de parentesco com o gestor.

A pesquisa documental também foi explorada de forma que puderam ser retidas do site informações que auxiliaram na pesquisa sobre as referências e os dados da organização estudada (GIL, 1999).

c. Procedimentos empíricos

Foi iniciada a pesquisa sobre como são realizados os processos de T&D em uma franquia especializada em foto depilação inteligente. Para isso foi pontuada e marcada, com um prazo de no mínimo quinze dias de antecedência via e-mail e telefone para os dias 26, 27 e 29 de abril a entrevista por pautas com os quatro

funcionários da franquia e a entrevista semi-estruturada com o gestor (GIL, 1999). Teve uma duração de aproximadamente uma hora e trinta minutos e foi efetuada na própria franquia de Luziânia-GO. A observação simples foi realizada durante o cotidiano dos funcionários nos mesmos dias das entrevistas e também auxiliou no entendimento da rotina de trabalho (VERGARA, 2005). O site, como pesquisa documental, foi utilizado sempre que houve a necessidade de coleta de informações extras (GIL, 1999).

d. Procedimentos analíticos

A análise de dados foi realizada a seguir da discussão teórica descrita, e foi avaliado como são realizados os processos de treinamento e desenvolvimento da equipe de uma franquia especializada em foto depilação inteligente, juntamente com a observação simples, fazendo relações com teoria e prática. Após a reprodução escrita das entrevistas houve uma análise também da teoria ligada a observação. A reprodução das entrevistas foi organizada em ordem de relevância do pesquisador, começando com o que era mais importante para o tema T&D para o que era menor destaque, para facilitar a análise. Os dados da observação simples, descritos no momento em que a mesma ocorria, e as pesquisas realizadas no site da organização foram concluídos como complementares para que se fosse atingido o objetivo geral da pesquisa.

4. DISCUSSÃO

O estudo de caso foi realizado em uma franquia de fotodepilação inteligente localizada na cidade de Luziânia, GO. A franquia existe somente há um ano e quatro meses nesse local. Possuem três funcionárias mulheres, das quais todas realizaram o treinamento para a execução efetiva dos procedimentos em depilação. Cada uma possui seu cargo. A primeira é a gestora e depiladora, a segunda a recepcionista e depiladora e a terceira é somente depiladora.

Todas, obrigatoriamente, devem realizar o treinamento do processo de depilação com IPL (Luz Intensa Pulsada), independente de executar os procedimentos diariamente ou não, pois caso necessite de uma substituição por falta de motivo qualquer de outra funcionária, todas devem estar aptas ao processo.

Durante as observações simples e as entrevistas semiestruturadas e por pauta (VERGARA, 2005; GIL, 1999), pôde-se identificar que o treinamento foi feito durante três dias na sede da franquia em São Paulo para a gestora, e para as colaboradoras foi executado em uma sede em Goiânia.

Segue a ligação do treinamento prático de acordo com a teoria estudada:

I. Identificação das necessidades de treinamento e Diagnóstico

A necessidade de treinamento é existente por se tratar de um serviço inovador (depilação com Luz Pulsada) pois se os equipamentos e ferramentas não forem utilizados corretamente podem trazer sérios riscos à saúde do cliente.

II. Planejamento

O planejamento já é pré-descrito e fixo para todos que realizam esse treinamento.

III. Ações

Durante esse treino, é realizado, no primeiro dia, um treinamento com a gestora ensinando como lidar com as colaboradoras e clientes e com a franquia em si. Já para as colaboradoras o treinamento é mais direcionado à clientela, considerando quatro pontos importantes:

- Como deve ser a recepção dos clientes.
- Como deve ser realizado o atendimento.
- No primeiro encontro com o cliente, como deve ser explicado o tratamento passo a passo.
- Uma ideia de marketing de vendas.

No segundo dia o treinamento é direcionado ao entendimento da teoria e uso técnico do tratamento oferecido na empresa. O foco fica na identificação dos clientes que podem ou não proceder com o tratamento de depilação, como por exemplo, pessoas com pelos brancos, loiros ou ruivos, pois a luz pulsada é seguida para a raiz do pelo através da melanina do folículo piloso, e esses pelos não possuem melanina ou possuem em quantidade insuficiente; ou ainda pessoas vítimas de pressão alta, pessoas que tomam algum tipo de ácido, ou que possuem o costume de tomar sol, entre outras situações.

Para iniciar o tratamento devem ser identificados todos os aspectos que podem influenciar no tratamento do cliente, principalmente o que ele pode estar sentindo durante o procedimento (cócegas, dor, ardências, sensação de pequenos beliscos, etc.), ou seja, procura-se conhecer a fundo sobre o biótipo da pessoa para que se possa iniciar o tratamento. Tudo isso é contemplado nesse segundo dia de formação. Além dos procedimentos, propriamente dito, da depilação, ensinados na teoria o passo a passo.

No terceiro e último dia, o treinamento é completo e totalmente prático, no sentido de cevar os conhecimentos pragmáticos relacionados aos procedimentos depilatórios aprendidos no segundo dia, ou seja, na teoria. Então, o treinamento é executado com os equipamentos, ferramentas, modelos, ordem e procedimentos específicos.

IV. Avaliação

Como um dos métodos mais importantes para a identificação do êxito do treinamento, foi constatado que não há avaliação do treinamento dos funcionários na franquia feita através de questionários sobre a aptidão do cargo com os colaboradores, mas o gestor se reúne, pelo menos uma vez por semana, com os funcionários para conversar sobre a técnica aplicada e principalmente sobre as

técnicas de venda do produto. Porém após o treinamento realizado nas sedes da empresa, é aplicada aos treinados uma prova escrita para a avaliação da aptidão dos funcionários, e a prática é avaliada durante o dia do treinamento dos procedimentos, ou seja, segundo a teoria é uma avaliação de Processos. Com isso, fecha aqui o processo de treinamento.

Com esse treinamento feito, os conhecimentos adquiridos servem, inicialmente, para o entendimento de toda a operação tanto teórica quanto técnica, mas as práticas vão se aperfeiçoando com base no trabalho realizado diariamente, fazendo com que o colaborador aprimore cada vez mais o conhecimento adquirido. Ou seja, o treinamento também não deixa de ser um desafio, já que todos devem aprimorar, periodicamente, as técnicas aprendidas durante o treinamento.

Durante a análise do processo de treinamento foram descobertas muitas obtenções de competências entre os treinados e o desenvolvimento de algumas delas, entre elas as mais importantes: ter mais cuidado e atenção redobrada com o cliente, comprometer-se com os acontecimentos, sentir-se seguro ao realizar quaisquer procedimentos e garantir um bom tratamento.

Além de gerar e desenvolver competências, outros tipos de aprendizado também são desenvolvidos no cotidiano dos funcionários da franquia, tais como: a prática do bom relacionamento interpessoal, a vivência com diversas situações, o interesse em cuidar das pessoas, o compromisso que assumem com os clientes.

Na própria franquia de Luziânia, como um treinamento a parte, é realizada, também, uma capacitação de técnicas de vendas para convencer o cliente sobre a eficiência e eficácia do tratamento. Então, por mais que o tratamento proporcione bons resultados é importante saber como vender o produto e encantar o cliente.

Os colaboradores participantes dessa pesquisa foram questionados sobre a clareza do treinamento e do treinador, e segundo os funcionários esse aspecto é bastante relevante para o entendimento perfeito de todo o aprendizado, tanto teórico quanto prático. Na franquia modelo os colaboradores esclareceram que o treinamento e as explicações do treinador são bastante límpidos e evidentes, que puderam entender de fato o que realmente deveria ser aprendido.

Percebe-se que o treinamento por si só instrui os funcionários a serem ágeis e cuidadosos concomitantemente, pois o fato de que eles trabalham com agenda, horário marcado, faz com que executem os procedimentos com maior facilidade e presteza, sendo ágeis e cautelosos para que nenhum cliente necessite esperar por sua vez por muito tempo.

Em geral, as funcionárias relatam apreciar o treinamento, mesmo que cansativo, pois é um treinamento bastante proveitoso. Principalmente pelo fato de que há aprendizado em diversos aspectos, não apenas em depilação em si, além de proporcionar mais confiança, segurança e um trabalho mais eficaz reforçando a satisfação do cliente.

Também é perceptível, no aspecto de apreciação do treinamento pelos funcionários, que os resultados do treinamento foram bem satisfatórios, pois não houve nenhum tipo de reclamação e nem sensação de dúvidas ou questionamentos.

Considerando todos os aspectos, o maior desafio é fazer com que as pessoas conheçam e entendam o funcionamento do processo de foto depilação, fazendo deste procedimento, um grande aliado para um tratamento mais agradável de depilação, proporcionando maior conforto a um preço mais acessível a maioria da população.

As pessoas se mostram, normalmente, desconfiadas sobre a eficácia do tratamento, mas com as explicações de como funciona e como é feito, elas se mostram interessadas e satisfeitas com os resultados e, de modo geral, aumentam as áreas de tratamento.

Sugere-se, à luz da teoria, que haja uma avaliação no mínimo uma vez ao mês que evidencie o trabalho rotineiro do funcionário, o que foi desenvolvido, o que pode progredir e o que pode, além disso, ser adquirido, por ora, como experiência e conhecimento no cotidiano de trabalho (DANTAS, 2004).

Conclui-se que os métodos e processos realizados, segundo a teoria, para o treinamento e desenvolvimento de funcionários da franquia de Luziânia, são extremamente necessários para a aptidão dos funcionários e que estes possam realizar os procedimentos de depilação com luz pulsada. Com base nas

observações e entrevistas comprova-se que o treinamento realizado nas sedes é totalmente condizente com as práticas executadas no dia a dia das funcionárias.

Segundo a gestora da franquia, o tratamento feito com luz pulsada pode trazer sérios riscos ao cliente se ele não for examinado claro e detalhadamente, e principalmente se o funcionário não fez o treinamento necessário para tais identificações e realização dos processos.

Então os funcionários devem ser devidamente treinados e atualizados sobre quaisquer mudanças ocorridas para a execução do tratamento ou aquisições de novidades que possam sugerir um crescimento à empresa obtendo mais processos inovadores e tecnológicos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com os dados expostos acima, essa pesquisa obteve êxito na descrição dos meios utilizados em uma franquia de fotodepilação em Luziânia, para o Treinamento e Desenvolvimento das aptidões técnicas de seus funcionários.

A pesquisa apontou as formas como são executados os processos do treinamento realizado com as funcionárias da franquia modelo, podendo revelar se as mesmas estão aptas ou não a efetuar os procedimentos de foto depilação, além de absorver indiretamente outros tipos de conhecimentos, sobre a foto depilação em si, através da pesquisa realizada.

Para colocar a pesquisa em prática obtiveram-se algumas poucas limitações, como por exemplo, o fato de a franquia se encontrar um pouco distante, pois se localiza em outro estado e a pouca disponibilidade das funcionárias, para a entrevista, por alegarem tempo insuficiente, já que se encontravam com a agenda repleta de clientes marcados. Porém obteve-se liberdade em ligar ou mandar e-mail a qualquer momento, pois procuraram disponibilidade em algum instante do dia para respondê-los.

Como agenda futura, para a empresa, é sugerida a criação de um modelo avaliativo sobre os procedimentos realizados para o tratamento depilatório e aprendidos no treinamento, que possa ser executado com os funcionários pelo menos uma vez por mês, de tal forma que possa avaliar o desenvolvimento do funcionário com referência ao conhecimento adquirido (DANTAS, 2004).

Como agenda futura, para projetos acadêmicos, é sugerida uma pesquisa para analisar a fundo a satisfação do cliente com relação ao serviço prestado, ao atendimento ou ao tratamento proporcionado pelos funcionários.

REFERÊNCIAS

- MOURÃO, L.; ABBAD, G.; BORGES-ANDRADE, J. *Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho*: fundamentos para a gestão de pessoas. São Paulo: Artmed Editora S.A., 2008.
- BASTOS, Antonio. *Trabalho e educação*: bases conceituais. Brasília: SESI, 2002.
- GÍLIO, I. *Trabalho e educação*: formação profissional e mercado de trabalho. São Paulo: Nobel, 2000.
- ARAÚJO, L.C.G. *Tecnologias de gestão organizacional*. São Paulo: Atlas, 2001.
- MOTTA, P.R. *Transformação organizacional*: a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- BRUNO-FARIA, Maria. *Mudança organizacional*: teoria e gestão. Rio de Janeiro: FGV, 2003.
- ABBAD, Gardênia. *Um modelo integrado de avaliação do impacto do treinamento no trabalho – IMPACT*. 1999. Tese (Doutorado) – Universidade de Brasília, Brasília, 1999.
- BORGES-ANDRADE, Jairo. Treinamento e desenvolvimento: reflexões sobre suas pesquisas científicas. *Revista de Administração*, v.31, n.2, p.112-125, 1996.
- BORGES-ANDRADE, Jairo. Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento. *Estudos de Psicologia*, V.7, P.31-43, 2002. Número Especial.
- HAMBLIN, A. C. *Avaliação e controle de treinamento*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.
- FREITAS, Isa. *Trilhas de desenvolvimento profissional*: da teoria à prática. Salvador: ANPAD, 2002.
- BRANDÃO, H.P.; GUIMARÃES, T.A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.41, n.1, p.08-15, jan./mar.2001.
- ZARIFIAN, P. *Competência Objetiva*: a nova lógica. Paris: Liaisons, 1999.
- BRANDÃO, H.P. *Gestão baseada nas competências*: um estudo sobre competências profissionais na indústria bancária. 1999. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, 1999.
- BRUNO-FARIA, M.F.; BRANDÃO, H.P. Gestão de competências: identificação de competências relevantes a profissionais da Área de T&D de uma organização pública do Distrito Federal. *Revista de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro, v.7, n.3, p.35-56, jul./set.2003.
- BLOOM, B.S. et al. *Taxonomia de objetivos educacionais*: domínio cognitivo. Porto Alegre: Globo, 1979.

NISEMBAUM, H. *A competência essencial*. São Paulo: Infinito, 2000.

GUIMARÃES, T.A. A nova administração pública e a gestão de competências: mudança e flexibilidade organizacional. In: LIMA, S.M.V. (Org.). *Mudança Organizacional: teoria e gestão*. Rio de Janeiro. Fundação Getúlio Vargas, 2003. P.243-266.

PILATI, R. Modelo de efetividade de treinamento no trabalho: aspectos dos treinandos e moderação do tipo de treinamento. 2004. Tese (Doutorado) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2004.

FREITAS, Isa. Impacto de treinamento nos desempenhos do indivíduo e do grupo de trabalho: suas relações com crenças sobre o sistema de treinamento e suporte à aprendizagem contínua. 2005. Tese (Doutorado) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília. Brasília, 2005.

ABBAD, G.; GAMA, A.L.G.; BORGES-ANDRADE, Jairo. Treinamento: análise do relacionamento da avaliação nos níveis de reação, aprendizagem e impacto no trabalho. *Revista de Administração Contemporânea*, v.4, n.3, p.25-45, 2000.

PILATI, R. Impacto do treinamento no trabalho. *Teoria e Pesquisa*, v.21, n.1, p.43-51, 2005.

ABBAD, Gardênia. *Um modelo integrado de avaliação do impacto do treinamento no trabalho – IMPACT*. 1999. 262f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Universidade de Brasília, Brasília, 1999.

GIL, Antonio. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 5. ed. São Paulo: Atlas S.A., 1999.

MICHEL, Maria. *Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais*: Um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos. São Paulo: Atlas S.A., 2005.

ROESCH, Sylvia. *Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração*: Guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertação e estudo de caso. 2. ed. São Paulo: Atlas S.A., 1999.

D’PIL. *D’pil pele lisinha sem dor*. São Paulo, 2013. Disponível em: <<http://www.dpilbrasil.com.br/>>. Acesso em: 18 abr. 2013.

VERGARA, Sylvia. *Métodos de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas S.A., 2005.

DANTAS, Edmundo. *Atendimento ao público nas organizações*: Quando o marketing de serviços mostra a cara. 1. ed. Brasília: SENAC DF, 2004.

SOARES, Aline. *[Entrevista sobre T&D na D’pil]*. Gestora, Brasília, 2013.

PEIXOTO, Natanny. *[Entrevista sobre T&D na D’pil]*. Depiladora, Brasília, 2013.

PORTUGAL, Larissa. *[Entrevista sobre T&D na D’pil]*. Recepcionista, Brasília, 2013.

APÊNDICE A – ENTREVISTA SOBRE T&D NA EMPRESA

CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE

CARGO: Gestora e depiladora

TEMPO DE EMPRESA: 1 ano e 4 meses

ESPECIALIZAÇÃO: Depilação

Entrevista semi-estruturada

1. Quais foram os desafios que obteve ao abrir uma franquía de fotodepilação em Luziânia-GO?
2. O treinamento é um desses desafios?
3. Você concluiu algum treinamento para atuar no cargo?
4. Quais são as atitudes dos funcionários que demonstram se estão satisfeitos ou não com o treinamento?
5. Existe algum tipo de avaliação feita para compreender se o funcionário realmente está apto ao exercício?
6. Caso não esteja apto, a franquía oferece algum incentivo para capacitar?
7. Por ser uma forma inovadora de depilação, qual é, geralmente, o posicionamento da clientela?
8. Algum outro tipo de treinamento é realizado, além do treinamento para a realização dos procedimentos?
9. Existe alguma necessidade, na opinião do gestor, de algum outro tipo de treinamento para os funcionários da empresa?
10. Quais são os maiores cuidados que se deve ter durante os procedimentos?
11. Quais foram as competências mais desenvolvidas durante o treinamento?
12. O que além dos procedimentos você obtém de aprendizado?
13. O treinamento instrui os funcionários a serem ágeis e cuidadosos ao mesmo tempo?
14. Percebeu se o treinamento contribuiu para seu trabalho?

APÊNDICE B – ENTREVISTA SOBRE T&D NA EMPRESA

CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE

CARGO: Depiladora

TEMPO DE EMPRESA: 1 ano e 4 meses

ESPECIALIZAÇÃO: Depilação

Entrevista por pauta

1. Você concluiu algum treinamento para atuar no cargo?
2. Quando fez o treinamento?
3. Qual foi o treinamento?
4. O que mais foi exigido de você durante o treinamento? O físico ou o mental?
5. Quais foram às competências mais desenvolvidas durante o treinamento?
6. Houve alguma competência que passou a ter depois do treinamento?
7. Em relação ao treinador e o treinamento, é claramente explicativo?
8. Quais são os maiores cuidados que se deve ter durante os procedimentos?
9. O que além dos procedimentos você obtém de aprendizado?
10. O treinamento instrui os funcionários a serem ágeis e cuidadosos ao mesmo tempo?
11. Gostou de participar do treinamento?
12. Percebeu se contribuiu para seu trabalho?

APÊNDICE C – ENTREVISTA SOBRE T&D NA EMPRESA

CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE

CARGO: Depiladora e recepcionista

TEMPO DE EMPRESA: 7 meses

ESPECIALIZAÇÃO: Depilação

Entrevista por pauta

1. Você concluiu algum treinamento para atuar no cargo?
2. Quando fez o treinamento?
3. Qual foi o treinamento?
4. O que mais foi exigido de você durante o treinamento? O físico ou o mental?
5. Quais foram as competências mais desenvolvidas durante o treinamento?
6. Houve alguma competência que passou a ter depois do treinamento?
7. Em relação ao treinador e o treinamento, é claramente explicativo?
8. Quais são os maiores cuidados que se deve ter durante os procedimentos?
9. O que além dos procedimentos você obtém de aprendizado?
10. O treinamento instrui os funcionários a serem ágeis e cuidadosos ao mesmo tempo?
11. Gostou de participar do treinamento?
12. Percebeu se contribuiu para seu trabalho?

ANEXO A – EXEMPLO DE FORMULÁRIO BÁSICO DE AVALIAÇÃO

AVALIAÇÃO DA EFICÁCIA DE TREINAMENTO (PÓS-TREINAMENTO)

TREINANDO:	MATRÍCULA:
EVENTO:	PERÍODO:
ENTIDADE:	CARGA HORÁRIA:
LIDERANÇA:	ÁREA:

Solicitamos sua avaliação sobre a alteração no desempenho do colaborador, após a realização do evento acima citado.

1. Aplicação dos novos conceitos na rotina de trabalho (descrever de que forma o empregado está aplicando os novos conhecimentos em sua área de trabalho).

Identifique com um X na escala abaixo em que medida estes novos conceitos estão sendo aplicados.

1	2	3	4	5
Em muito baixo grau				Em muito alto grau

2. Maior rapidez na execução de tarefas que requeiram a utilização dos novos conhecimentos (descrever de que forma as tarefas estão sendo realizadas com maior agilidade, se for o caso).

Identifique com um X na escala abaixo o grau de agilidade e qualidade observado no cumprimento das tarefas.

1	2	3	4	5
Em muito baixo grau				Em muito alto grau

Fonte: <http://pt.scribd.com/doc/50039309/Avaliacao-Eficacia-Treinamento-Pos-Treinamento-Formulario>, 2013.